

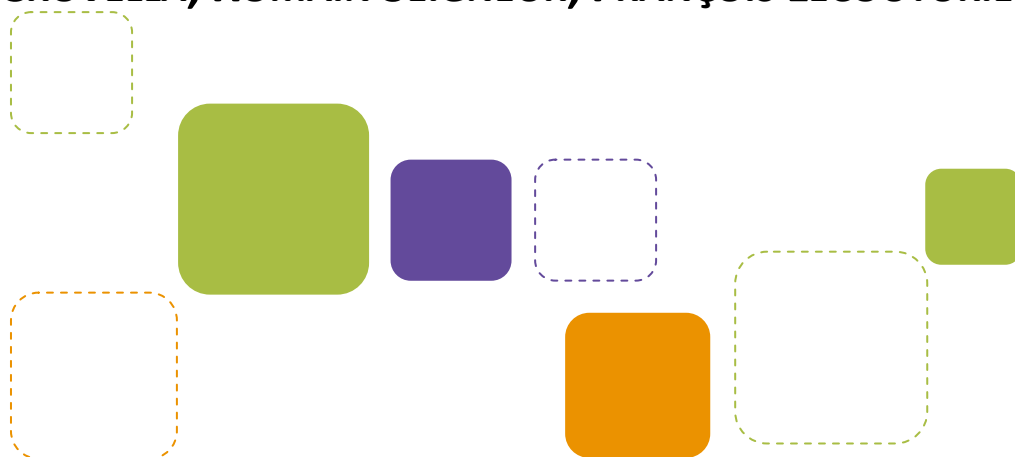


« APPEL A PROJET 4 TERRITOIRES »

ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX ISSUS DE 4 PROJETS
MIS EN ŒUVRE DANS LE VAL D'OISE ET
DE 3 PROJETS MIS EN ŒUVRE EN MEURTHE ET MOSELLE

ITINERE CONSEIL

ELISE CROVELLA, ROMAIN SEIGNEUR, FRANÇOIS LECOUTURIER



Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative
Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse
95 avenue de France – 75650 Paris cedex 13
<http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr>



Cette évaluation a été financée par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse dans le cadre de l'appel à projets 4 territoires « Coordination pour l'insertion des jeunes dans le Val d'Oise » et « Coordination pour l'insertion des jeunes en Meurthe et Moselle » lancé en 2010 par le Ministère chargé de la jeunesse en partenariat avec les Conseils généraux du Val d'Oise et de Meurthe et Moselle.

Le fonds d'expérimentation est destiné à favoriser la réussite scolaire des élèves et améliorer l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de moins de vingt-cinq ans. Il a pour ambition de tester de nouvelles politiques de jeunesse grâce à la méthodologie de l'expérimentation sociale. A cette fin, il impulse et soutient des initiatives innovantes, sur différents territoires et selon des modalités variables et rigoureusement évaluées. Les conclusions des évaluations externes guideront les réflexions nationales et locales sur de possibles généralisations ou extensions de dispositifs à d'autres territoires.

Les résultats de cette étude n'engagent que leurs auteurs, et ne sauraient en aucun cas engager le Ministère.

Ministère de l'éducation nationale de la jeunesse et de la vie associative
Secrétariat d'État chargé de la jeunesse et de la vie associative
Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse
95, avenue de France 75 650 Paris Cedex 13
Téléphone : 01 40 45 93 22
<http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr>

Pour plus d'informations sur le déroulement du projet, vous pouvez consulter sur le site www.experimentationsociale.fr la note de restitution finale soumise au FEJ par le porteur de projet.



LES EVALUATIONS CONDUITES

L'appel à projets 4 territoires ciblait 4 départements particuliers¹, parmi lesquels le Val d'Oise et la Meurthe et Moselle. Cet appel à projets a été élaboré en collaboration avec les Conseils généraux de ces territoires.

Quatre projets ont été retenus dans le Val d'Oise et trois projets en Meurthe et Moselle. Ils ont pour point commun de viser le développement du partenariat entre acteurs en vue d'apporter aux jeunes ciblés une réponse mieux coordonnée et cohérente.

La mission d'animation du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse a souhaité que ces sept projets fassent l'objet d'une évaluation confiée à un seul évaluateur dans le cadre d'une procédure nationale de marché public. Ce principe devait permettre d'analyser les facteurs propres à chacun des projets mais également d'identifier si des enseignements communs aux sept projets peuvent être tirés.

Le jugement évaluatif s'articule autour de deux axes d'analyse :

- La mesure de l'efficacité des dispositifs en termes de changements institutionnels et d'amélioration de la coordination des acteurs ;
- L'évolution de la perception des jeunes induite par la mise en place des dispositifs.

Une attention particulière a également été portée à l'influence du contexte local sur la réussite des projets et sur la plus-value de ce dernier pour les territoires dans lesquels ils s'inscrivent.

Cette évaluation vise principalement des finalités normative (estimer l'efficacité des différents types de dispositifs en termes de changements institutionnels, analyser l'amélioration de la coordination et l'évolution du rapport entre les jeunes et les acteurs) et instrumentale (renseigner les pouvoirs publics sur les conditions d'essaimage des différentes pratiques).

Elle se situe essentiellement dans les registres de l'efficacité de la mise en œuvre (notamment en termes d'évolution des modes de faire et de coordination entre acteurs) et de l'efficacité pour les bénéficiaires (sous l'angle de l'évolution de la perception des jeunes).

La mission d'animation du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse n'a pas souhaité que l'évaluation porte sur les effets des projets en termes d'insertion sociale et professionnelle des jeunes. En effet, les projets s'adressent à des jeunes rencontrant des difficultés particulièrement marquées et diverses. Leur parcours d'insertion est souvent long et n'est pas linéaire. Le "passage" par une action expérimentale est ainsi une étape dans leur trajectoire. Les impacts de celle-ci ne peuvent ainsi être analysés que sur le long terme et au regard de l'ensemble du parcours des jeunes.

Au vu des axes précités une approche qualitative par entretiens a été privilégiée, permettant

¹ Au final, seuls trois territoires sont allés au bout de l'expérimentation : la Meurthe et Moselle, le Val d'Oise et le Morbihan.

une analyse axée sur les représentations sociales des parties prenantes du projet d'une part, et de type institutionnel et organisationnel des conditions locales de mise en œuvre du projet (chaînage de décision, rôles et responsabilités, moyens consacrés, qualité et nature du partenariat, gestion des conflits d'intérêts ou de légitimité, engagement des acteurs...), d'autre part. Pour ce faire, des investigations par entretiens individuels et collectifs ont été conduites à différents moments clés des projets.

Chaque action a fait l'objet d'un rapport d'évaluation propre. Le présent document constitue la synthèse transversale des enseignements issus de ces sept projets. Elle propose une mise en perspective des conclusions évaluatives propres aux différentes actions de l'appel à projets 4 territoires, réalisées dans des contextes très divers. Elle permet d'apprécier les configurations spécifiques dans lesquelles les effets ont été ou non observés ainsi que les modalités de mise en œuvre qui se sont révélées efficaces ou non en présence de tel ou tel élément de contexte.



QUELLES PROBLEMATIQUES IDENTIFIEES SUR LES TERRITOIRES ?

Les actions évaluées dans le cadre de l'appel à projets 4 territoires se sont déployées d'une part dans des territoires sensibles (quartiers de la politique de la ville), et d'autre part, dans des territoires ruraux.

Si les problématiques rencontrées par les jeunes sur l'ensemble de ces territoires sont réelles, on observe des différences non négligeables dans leur niveau de prise en charge.

Les jeunes en territoires ruraux, des problématiques bien réelles, une faible prise en compte par les pouvoirs publics

En effet, « la question des jeunes en milieu rural a soulevé peu d'intérêt, tant auprès de la recherche, pour une connaissance de ces publics et des processus à l'œuvre, qu'auprès des administrations et des décideurs, pour la mise en place de politiques adaptées. Les difficultés médiatisées des jeunes des banlieues ont focalisé l'attention des chercheurs et l'intervention publique qui, le plus souvent, ne s'applique en rural sur ces questions que par la généralisation de politiques référées à des situations urbaines (...) il n'existe pas de politiques spécifiquement rurales pour lutter contre l'exclusion, qui prendraient en compte les caractéristiques de ces milieux, atouts et handicaps, par rapport à cette question, et qui seraient le pendant du volet prévu par la politique de la ville² ».

Les difficultés des jeunes résidant en milieu rural sont ainsi moins visibles (« L'absence de 'quartiers d'exil' à la campagne laisse croire à une relative absence des problématiques sociales »³) et leur prise en charge peu diversifiée. Les territoires souffrent d'un déficit de ressources n'offrant pas aux jeunes les mêmes possibilités d'accompagnement mais également d'ouverture que dans les territoires urbanisés : « Mobilité sous contrainte, offre de formation rare et peu diversifiée, offre d'emplois limitée et(ou) très spécialisée, éventail resserré des repères professionnels, éloignement des structures d'accompagnement, difficultés d'accès aux dispositifs d'insertion...autant de facteurs liés au maillage du territoire et à la qualité de son développement économique qui freinent l'insertion professionnelle des jeunes en milieu rural. (...) la pauvreté de l'offre culturelle et de loisirs en direction des plus de 16 ans, par ailleurs, interpelle particulièrement une intercommunalité encore insuffisamment investie auprès de ces populations ainsi privées d'espaces de rencontre et de projets collectifs⁴. »

Ce constat s'applique aussi bien dans des zones rurales « excentrées » (comme constaté en Meurthe et Moselle) que dans des territoires plus en proximité de l'activité urbaine (comme constaté en Ile-de-France).

² Viviane de LAFOND et Nicole MATHIEU, « Jeunes ruraux en difficulté et interventions pour l'insertion. Incidence et prise en compte des spécificités liées aux contextes territoriaux », in *Ville-Ecole-Intégration Enjeux*, n°134, septembre 2003.

³ Nathalie LAURIAC, « Les jeunes ruraux n'existent pas... », in *Economie et humanisme*, n°362, octobre 2002.

⁴ Nathalie LAURIAC, « Les jeunes ruraux n'existent pas... », in *Economie et humanisme*, n°362, octobre 2002.

Ces constats militent pour une meilleure prise en compte par les pouvoirs publics des spécificités de la jeunesse rurale et de ses problématiques, notamment par un renforcement des moyens déployés sur ces territoires.

Les dispositifs jeunesse en territoires urbains, une coordination à renforcer

Les territoires plus urbanisés quant à eux, et notamment les territoires de la politique de la ville, concentrent quant à eux une plus grande diversité de dispositifs devant contribuer à l'insertion des jeunes⁵. L'enjeu sur ces territoires relève moins d'une évolution quantitative des acteurs en présence, que d'une mise en cohérence et d'une intensification des interventions existantes afin d'éviter les ruptures dans les parcours d'insertion. En effet, les actions déployées en zones urbaines et évaluées dans le cadre de cet appel à projets, font apparaître une grande variété d'acteurs intervenant sur le champ de la jeunesse dans ces territoires, mais une difficulté à coordonner les interventions. Cette difficulté conduit à des risques de ruptures dans les parcours des jeunes (pour qui le besoin de cohérence et de suivi soutenu est généralement perçu comme rassurant) qui, une fois passés par un dispositif ne trouvent pas toujours les relais adaptés pour les accompagner dans la suite de leur parcours.

Comme le note l'IGAS, « A l'absence de priorité nationale et territoriale donnée à l'emploi des jeunes des ZUS, viennent s'ajouter la faiblesse de l'accompagnement des jeunes en difficulté et la mauvaise articulation chronique des missions locales et de Pôle Emploi. L'offre de service des missions locales est tournée vers l'accès à l'emploi avec un traitement global des difficultés des jeunes, mais elle souffre de moyens insuffisants et hétérogènes. Pôle Emploi dispose d'une offre de service plus riche mais n'est guère adaptée au suivi des jeunes en difficulté, qu'il oriente de plus en plus massivement vers les missions locales au moyen d'une « co-traitance » ambiguë. Alors que ce suivi délégué est justifié par l'éloignement des jeunes vis-à-vis de l'emploi, ce public ne bénéficie pas d'un accompagnement renforcé à la mesure de leurs difficultés⁶. »

Face à ces constats, l'appel à projets 4 territoire, de par son objectif de rapprochement des acteurs, apparaissait pertinent. Néanmoins, s'il répond à un enjeu fort repéré au sein des territoires de la politique de la ville (nécessité d'une mise en cohérence des interventions pour une meilleure prise en charge des parcours), il nie une partie de la réalité des territoires ruraux, caractérisée par une faiblesse du tissu d'acteurs locaux. L'évolution quantitative et qualitative des ressources en zones rurales ne peut se faire que dans le cadre d'une sécurité financière. Le modèle expérimental n'apporte pas de stabilité suffisante pour conduire ce travail de longue haleine.

⁵ Si les ressources présentes dans ces territoires sont plus nombreuses qu'en milieu rural, notons toutefois que les besoins ne sont pas couverts. En effet, un rapport de l'IGAS datant de 2012 (« L'accès à l'emploi des jeunes des quartiers prioritaires de la politique de la ville ») relève que « la politique de l'emploi qui est amenée à prendre le relais du système scolaire, n'accorde pas de priorité à ce public au motif qu'il serait pris en charge par la politique de la ville. Or le peu de moyens que celle-ci consacre à l'emploi (30 M€) est mis en œuvre en déconnexion avec l'action de droit commun conduite par le service public de l'emploi qui porte des crédits nettement plus importants (près de 1,36 milliard €). »

⁶ Agnès JEANNET, Laurent CAILLOT, Yves CALVEZ, « L'accès à l'emploi des jeunes des quartiers prioritaires de la politique de la ville », Rapport de l'IGAS, Juillet 2010.



ENSEIGNEMENTS EN MATIERE DE GOUVERNANCE ET DE PARTENARIAT

L'analyse des sept projets financés en Meurthe et Moselle et dans le Val d'Oise dans le cadre de l'appel à projets 4 territoires, permet de tirer des enseignements en matière de gouvernance, d'une part, et de relations partenariales, d'autre part.

Quels ingrédients pour une bonne gouvernance ?

Si chaque action analysée présente des spécificités selon les acteurs en présence mais également selon les objectifs poursuivis par l'action, quelques ingrédients apparaissent essentiels pour la bonne conduite d'une expérimentation.

Une expérimentation se veut souvent ambitieuse et novatrice. Par ailleurs, celle-ci doit permettre de tirer des enseignements dans une optique d'amélioration du dispositif en question mais également d'enrichissement d'une réflexion plus globale sur l'action publique. Dès lors, la mise en place d'instances de suivi et de réflexion tout au long de l'action est un préalable nécessaire dans une logique d'amélioration continue, mais aussi dans une fonction « d'observatoire » de l'intervention publique.

Lorsque ces instances ne sont pas mises en œuvre (comme c'est le cas dans plusieurs projets ici évalués), l'intérêt des financeurs pour l'action apparaît plus distancié, la réflexion sur la poursuite de l'action hors cadre expérimental ne s'inscrit pas dans une dynamique partenariale (les possibilités de financement apparaissent plus aléatoires).

Aussi, il apparaît nécessaire de distinguer l'instance technique mobilisant les acteurs opérationnels de l'action et l'instance politique mobilisant les acteurs institutionnels. En effet, la possibilité d'échanges entre institutionnels hors présence de l'opérateur apparaît nécessaire pour échanger de manière libre sur l'action, ses points forts et ses points faibles, et le cas échéant demander au porteur les inflexions jugées nécessaires.

Enfin, les expérimentations de Meurthe et Moselle et du Val d'Oise s'inscrivent dans des partenariats institutionnels bien distincts : de multiples financements ont été mobilisés en Meurthe et Moselle (communes, EPCI, CAF, Conseil régional, Conseil général, Etat...), tandis que les expérimentations valdoisiennes ont bénéficié des seuls financements de la MAFEJ et du Conseil général (dans le cadre du FSE). La mobilisation d'une diversité de financeurs dans le cas meurthe-et-mosellans assure un meilleur niveau de réflexion, y compris sur la poursuite des actions, hors cadre expérimental.

Quels enseignements en matière de collaborations entre acteurs ?

Le développement des partenariats était présenté comme un objectif fort de l'appel à projets 4 territoires. Ainsi, au-delà de l'insertion des jeunes, les projets devaient permettre de faire évoluer les collaborations entre acteurs d'un territoire, dans un souci de meilleure cohérence et de coordination dans l'offre déployée à destination des jeunes.

Selon les projets, les porteurs ont plus ou moins joué le jeu de ce partenariat. Tandis que cet objectif a été intégré en tant que tel dans certains projets, il est resté assez artificiel dans d'autres (des objectifs de partenariats ont été affichés afin de « rentrer dans les clous » de l'appel à projets).

Dès lors, l'analyse des projets fait apparaître différents niveaux de partenariats⁷ :

1. Le projet a été co-élaboré (même si souvent cela s'est fait dans la précipitation, au regard du temps imparti par le processus d'appel à projets), voire co-porté par plusieurs acteurs. Cette co-élaboration a pu associer les acteurs institutionnels (les financeurs) ou être réalisée entre plusieurs partenaires opérationnels.
2. Le projet mobilise l'offre existante. Les partenaires opérationnels du territoire sont mobilisés comme « boîte à outil », mais également pour faciliter les prescriptions en amont de l'action et la prise de relais vers d'autres dispositifs ou modes d'accompagnement en aval.
3. Le partenariat mis en place vise uniquement la promotion de l'action. Des partenaires ont été rencontrés mais uniquement afin de faire connaître l'expérimentation sur son territoire d'implantation.

Les 3 modes de partenariat identifiés	Les apports identifiés
1. Co-élaboration / co-portage	Réflexion commune sur le projet, l'action bénéficie d'une réelle dynamique collective. Les pratiques des partenaires « se bousculent » mais ce croisement des points de vue enrichit l'action. L'implication des acteurs institutionnels dans l'élaboration du projet et son suivi permet d'anticiper sur la poursuite de l'action.
2. Partenaires boîte à outils	La mobilisation des ressources sur le territoire enrichit le contenu de l'action au bénéfice du public. Néanmoins, le dispositif est moins dynamique.
3. Partenaires promotion de l'action	Le partenariat permet de faire connaître l'action, ce qui peut se traduire par une augmentation des prescriptions vers le dispositif mais pas toujours (les relations restent parfois trop ponctuelles pour avoir un réel effet).





⁷ Cette typologie reste schématique, différents niveaux de partenariat pouvant être présents au sein d'un même projet.

Afin de permettre au partenariat de prendre toute son ampleur, plusieurs points de vigilance peuvent être identifiés :

- La nécessité de disposer d'un temps nécessaire d'échanges autour des objectifs de l'action, afin de s'assurer que ceux-ci sont partagés par tous (au niveau opérationnel comme institutionnel) ;
- La nécessité que le porteur de projet soit considéré comme légitime par les autres acteurs du territoire pour parvenir à les fédérer autour du projet ;
- La désignation d'une fonction de chef de projet apparaît comme un gage majeur de réussite. Ce chef de projet doit être clairement identifié et il doit pouvoir bénéficier d'un temps dédié suffisant à l'animation de la démarche. Son rôle est d'animer le partenariat et les réflexions. Il est également le garant de la bonne marche de l'expérimentation. Cette fonction doit bien être distinguée de celle de coordinateur pédagogique, lorsqu'elle existe.
- Le rôle attendu des uns et des autres doit être clairement établi afin que chacun trouve sa place dans le dispositif, même si ce rôle est amené à évoluer dans la durée de l'action.

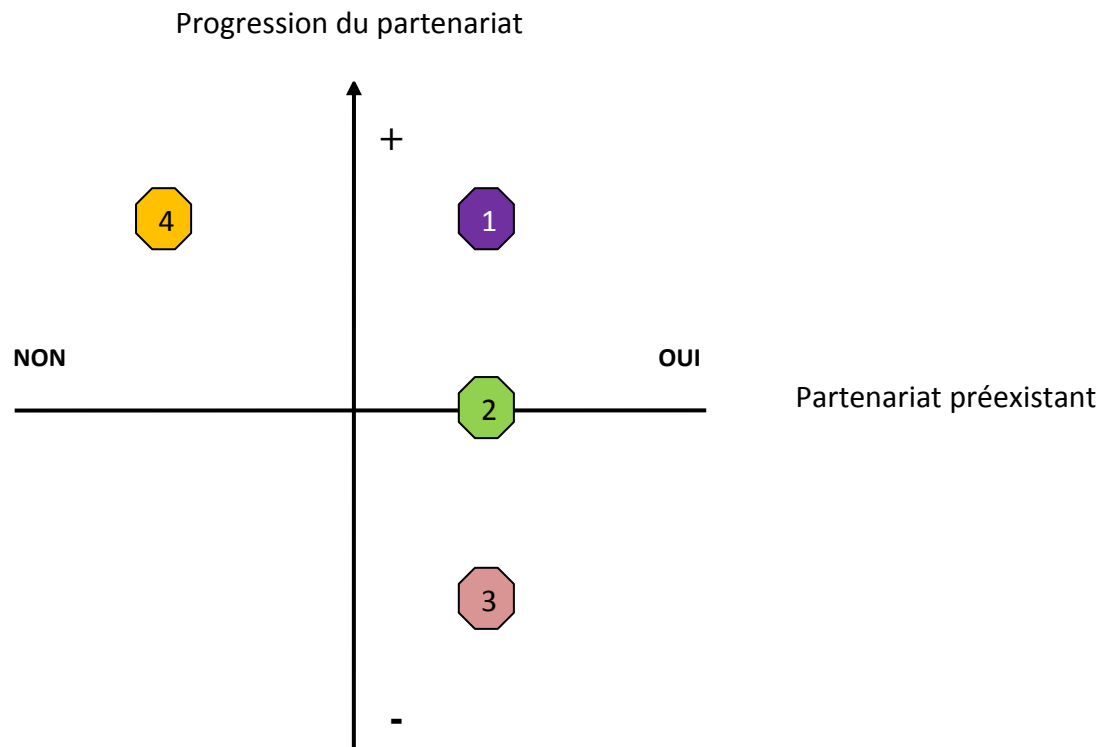
Enfin, la préexistence de partenariat sur le territoire est un facteur aidant mais non indispensable. Lorsqu'aucun partenariat ne préexiste, un temps conséquent doit pouvoir être dédié à la construction d'un réseau de partenaires et à la mise en place des modes de collaboration.

Plusieurs cas de figure peuvent être observés :

-  Un partenariat préexiste et l'expérimentation contribue à le faire progresser / à le renforcer ;
-  Un partenariat préexiste mais l'expérimentation ne permet pas de le faire progresser davantage (les partenaires étant mobilisés de manière trop marginale ou ponctuelle, sans évolution majeure par rapport aux situations antérieures) ;
-  Un partenariat préexiste mais l'expérimentation entache les relations préexistantes par manque de vision commune et en raison d'une implication déséquilibrée entre partenaires ;
-  Le partenariat préexistant est faible ou absent et l'expérimentation contribue à le faire progresser (de manière plus ou moins intense).

Dans les sept projets analysés, aucun cas n'a été relevé où le partenariat préexistant était absent et où il n'a pas du tout progressé. Même si la progression est lente dans le cas où les collaborations sont initialement faibles, les porteurs ont déployé suffisamment de moyens pour que celui-ci se développe. Néanmoins, si de premiers liens ont été tissés, un temps supérieur à celui de l'expérimentation apparaît nécessaire pour entretenir ces relations dans la durée.

Le schéma suivant permet de visualiser ces différents cas de figure.



Au-delà des principaux effets ci-avant observés, les projets conduits ont pu, selon les contextes :

- Faire prendre conscience aux acteurs locaux des problématiques rencontrées par les jeunes de leur territoire (notamment dans les zones rurales où peu d'actions à destination de ce public sont mises en œuvre) ;
- Repositionner les acteurs sur leurs champs de compétences, lorsque des situations de concurrence existaient.



ENSEIGNEMENTS EN TERMES DE DISPOSITIFS D'INSERTION A DESTINATION DES JEUNES

Les problématiques rencontrées par les jeunes des sept projets analysés sont multiples. Aussi, le profil de ce public diffère selon les projets : jeunes faiblement qualifiés et éloignés de l'emploi dans six projets, jeunes diplômés dans un projet.

Malgré les spécificités des actions, le croisement des analyses conduites sur celles-ci, permet de tirer les enseignements suivants :

- Les apports d'actions très ponctuelles restent limités. Pour un public faiblement qualifié et rencontrant des problématiques multiples (accès à l'emploi, mobilité, santé, confiance en soi, etc.), l'inscription dans une action « re-mobilisatrice » est nécessaire. Cette mobilisation peut être obtenue lorsque le dispositif est suffisamment conséquent (en durée : plusieurs semaines, voire plusieurs mois ; mais également en intensité : plusieurs heures par semaine à rythme régulier). Le dispositif mis en œuvre doit par ailleurs intégrer des notions de progression (le bénéficiaire doit évoluer dans le cadre d'un parcours bien identifié en termes de durée et d'attendus) et pouvoir mesurer le chemin parcouru.
- Plus la cohérence pédagogique est forte (lien entre différentes dimensions d'une action, par exemple lorsque différents modules sont proposés), plus les bénéficiaires en tireront des bénéfices. Cette cohérence est plus facilement obtenue lorsque les différents intervenants dans l'action co-construisent le dispositif (réflexion sur les apports de tel ou tel aspect du dispositif) et que des compétences pédagogiques sont mobilisées.
- L'individualisation des parcours apparaît bénéfique pour les jeunes. Néanmoins, un équilibre mérite d'être recherché entre cette approche adaptée aux problématiques de chacun et l'inscription des jeunes dans une dynamique collective (le groupe constitue également un moteur dans la mobilisation des publics).
- Les dispositifs intégrant des objectifs de découverte et d'ouverture favorisent la mobilisation des publics. La nouveauté est source de motivation (lorsque celle-ci est expliquée et s'intègre dans une approche pédagogique plus globale). Pour exemple et illustration, une action culturelle sera d'autant plus bénéfique que celle-ci fera l'objet d'un travail amont (de préparation, d'explicitation des objectifs) et aval (d'identification et de mise en mots des apports pour le jeune). Néanmoins, cette ouverture requiert que ces actions soient accompagnées (travail amont et aval) afin que les jeunes comprennent bien les objectifs de celles-ci et qu'elles soient mises en œuvre par des acteurs en qui les jeunes accordent leur confiance.
- Un relais post-dispositif ou en cas d'abandon doit être pensé (cette dimension apparaît souvent négligée) afin d'éviter les ruptures dans les parcours. Dans l'idéal, un relais doit également être prévu lorsque les jeunes orientés vers l'action ne

peuvent l'intégrer (du fait de l'inadéquation entre l'offre proposée et les difficultés qu'ils rencontrent ou les attentes qu'ils expriment ou par manque de place dans le dispositif).

- Enfin, l'accompagnement des jeunes par des acteurs bienveillants apparaît comme un facteur majeur de réussite. Les publics rencontrant des difficultés parfois marquées et au parcours souvent chaotique ont en effet besoin de trouver des interlocuteurs de confiance pour avancer dans leur parcours. La relation interpersonnelle qui s'instaure entre le jeune et un adulte référent apparaît comme un élément réellement moteur dans les trajectoires des jeunes.

Au-delà de ces enseignements généraux, plusieurs apports du partenariat sur les résultats de l'action peuvent être relevés :

- La mise en place de collaborations entre acteurs d'un territoire permet de faciliter les prescriptions vers l'action, dimension d'autant plus nécessaire dans le cas d'expérimentations, nouvelles donc peu identifiées. Elle facilite également la prise de relais vers d'autres dispositifs (néanmoins cela n'est pas systématique et nécessite une réelle réflexion sur les passerelles les plus appropriées).
- La mobilisation des ressources existantes sur un territoire enrichit l'action, au bénéfice des jeunes. Elle favorise l'ouverture et la découverte.
- Le lien entre les jeunes et une diversité d'interlocuteurs est généralement positif. Il permet aux bénéficiaires de trouver, dans la gamme des acteurs avec lesquels il est en contact, des adultes référents avec lesquels il va pouvoir établir une relation de confiance.
- Les échanges entre acteurs autour des situations de jeunes apparaissent particulièrement bénéfiques dans une logique de compréhension globale des problématiques qu'ils rencontrent et de diversification des regards portés. Ces échanges sont d'autant plus efficaces qu'ils s'inscrivent dans des temps formalisés à cet effet.



ENSEIGNEMENTS EN MATIERE DE PILOTAGE ET D'ANIMATION D'APPELS A PROJETS EXPERIMENTAUX

Si la réussite des projets renvoie pour une part importante à la responsabilité des porteurs d'action, le mode de pilotage d'un appel à projets comme celui ici analysé influe également sur l'efficacité des dispositifs.

Plusieurs enseignements peuvent ainsi être tirés de l'appel à projets 4 territoires sur ce point :

- Le calendrier des appels à projets doit être suffisamment lâche pour permettre aux acteurs de construire des projets reposant sur des présupposés d'action solidement établis et des objectifs partagés. La précipitation est un frein à l'élaboration de projets de qualité.
- Les financeurs doivent faire preuve de discernement dans les projets sélectionnés. Un projet peut être séduisant sur le papier, sans que le porteur soit convaincu des objectifs affichés par les financeurs. L'appel à projets ne constitue alors qu'une opportunité de financement parmi d'autres. Pour répondre aux critères de sélection, il va alors afficher des ambitions auxquelles il n'adhère pas réellement. Un échange entre financeurs et porteur doit permettre de lever un certain nombre de doutes.
- L'appel à projets 4 territoires ciblait des « micro-territoires » au sein des départements. Ce ciblage, s'il se justifie par les réels besoins s'exprimant sur ces territoires, peut s'avérer contre-productif s'il conduit à sélectionner à tout prix un projet, alors qu'aucune proposition déposée par les acteurs n'est satisfaisante.
- La forme « expérimentation » est intéressante dans le sens où elle permet d'innover, de tester de nouveaux modes d'intervention, mais n'anticipe pas suffisamment sur les financements pouvant être mobilisés lorsqu'une action a démontré son efficacité. Des projets très pertinents et ayant démontré une plus-value certaine peuvent ainsi subir un coup d'arrêt brutal à la fin de l'expérimentation. La mise en place de comités de pilotage institutionnels de suivi des projets dans lesquels un représentant de chaque financeur est présent apparaît indispensable pour conduire une réflexion collective sur la poursuite des expérimentations ayant démontré leur intérêt.

A decorative graphic on the left side of the page consists of several colored squares and dashed boxes of various sizes and colors (purple, green, orange, blue) arranged in a scattered pattern.

Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative
Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative

Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse
95, avenue de France 75 650 Paris Cedex 13
Téléphone : 01 40 45 93 22

<http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr>